可口可乐教父倾其一生打造的管理圣经

THE TEN COMMANDMENTS OF BUSINESS FAILURE

管理十诫

影响你一生的管理哲学

比尔·盖茨最热爱的演讲家
沃伦·巴菲特最信赖的企业管理者

[美] 唐纳德·基奥◎著

比尔·盖茨、沃伦·巴菲特、杰克·韦尔奇
唯一一部联袂推荐的管理经典

中国出版社 CHINA CITY PRESS

----
www.5iipad.com----引领潮流ipad电子阅读新时尚

影响你一生的管理哲学：管理十诫

管理十诫 导言

“交友须胜己”已成为我笃信的处世真理。毫无疑问，这样做能让自己百尺竿头更进一步。在婚姻世界里，我找到了这样的一个如意伴侣，而我认识了唐纳德·基奥，也让自己受益匪浅。

当我和唐纳德·基奥待在一起的时候，我感觉自己总能有收获。他能够积极地看待我和我的潜力，让我扩大眼界，也让我对自己和周围的世界感到更有信心。如果唐纳德·基奥在你身边的话，你总能从他身上得到启迪。他是一个无与伦比的商界领袖。优秀高管最值得骄傲的成就是达到无为而治的境界。唐纳德·基奥就是这样一个能从世界各地争取到各种人才来帮助他成功的领导。我亲眼见过他麾下的多位帅才。

也许，这是因为在对人性的了解上，鲜有人能出其右。他给我孩子提的建议比我说的话更让他们受用，所以我的孩子们都特别喜欢他。他对所有朋友都能做到这样，而你要知道，他的朋友可是相当多的。

我组织了一个以我恩师本杰明·格雷厄姆的名字命名的精英会，我们这些人每隔两年左右会见一次面。包括唐纳德·基奥在内的我的很多密友都会参加。大家都想要让唐纳德·基奥来做主旨发言人，尤其是比尔·盖茨。比尔·盖茨最喜欢听唐纳德·基奥讲话了，因为他的发言不仅立意独到，而且总是能给人带来灵感。唐纳德·基奥的发言总是那么精彩，让你觉得每次和他一起旅行都很美妙。

他也担任着我所在的伯克希尔·哈撒韦公司的董事，因为我觉得他是少数几个值得我完全信赖的人之一。

我们的相识可以追溯到50年前，当时我们是住在内布拉斯加州奥马哈镇法纳姆大街上的邻居。当年，我们两个都是为了养家糊口而打拼的人。如果当时大家就能预见这两个人里一个会成为可口可乐公司

的总裁，另一个会成为伯克希尔·哈撒韦公司董事长的话，我估计你肯定希望我们父母当年足够富有，从而能让我们过得更好些。

有一年，我曾经敲开唐纳德·基奥的家门，想让他给我的公司投资1万美元，他直言不讳地回绝了我。当时，我自己也颇感心灰意冷。

我们两家人的关系处得很近，孩子们也经常串门。当他们不得不搬家去休斯敦的时候，我的孩子在分别时依依不舍，搬家的当天还一路流泪。

有时候，想想人世间的这些事，你会觉得真有意思。唐纳德·基奥和我从前的家相距不到100米，我现在的商业伙伴查理·芒格和我也是从小一起长大的。唐纳德·基奥后来去了休斯敦和亚特兰大工作，查理·芒格待在洛杉矶。后来我们又和很多奥马哈老相识再度聚首，大家不仅是好朋友，也是亲密无间的商场伙伴。现在，自然有人会说，这些都是奥马哈来的大老板。

离开奥马哈之后，我们依然保持着联系。我和他在“苜蓿草俱乐部”见过面，有一次还在白宫碰面。1984年，他在报纸上读到一篇称赞百事可乐的文章：“如果在百事可乐里加点樱桃汁，那味道就更好了。”结果，第二天他就给我送来了可口可乐的新产品——樱桃口味可乐，并请我尝一下这种“琼浆玉液”。我喝过这种可乐之后，就告诉他：“别谈什么试尝了，我对可乐研究也不多，但我觉得它的味道更好。”

我这个百事可乐的多年拥趸马上就另结新欢了，并宣布樱桃口味的可口可乐将成为伯克希尔·哈撒韦公司的指定软饮。

几年后，我开始买进可口可乐公司的股票，不过当时我并没有告诉唐纳德·基奥，因为我觉得他可能会告诉公司的律师，律师可能就会预测到事情今后的走向。我不想让朋友陷入一种尴尬的境地。结果，他打电话来问我：“现在有人在大单吃进我们公司的股票，该不会是你吧？”这次，我告诉他说：“正是我。”当时，我已经通过在二级市场增持股票，握有了可口可乐公司的股份。

当决定要买入可口可乐公司的股票时，我是当机立断的，尤其在知道唐纳德·基奥担任着这家公司的总裁的情况下，我做决定时就更没有半点犹豫了。1988年，我就认为可口可乐公司有明确的定位和正确的发展战略，最后我的投资果然让我获益颇丰。

如果你想知道谁最能代表可口可乐公司的形象，那么这个人肯定就是唐纳德·基奥。他过去是，现在依然是可口可乐的最佳代言人。他就像社会活动家本杰明·富兰克林一样，信奉“努力照顾生意，日后自然不愁衣食”。他不懈地努力就是为了确保可口可乐公司这艘航母能在正确的航道上行驶，而他也相信自己有掌舵的能力。

唐纳德·基奥最强的能力就在于他总能迅速看穿事情的本质，说话做事能够直切主题。把复杂的问题变简单是他的处事原则，也是我的处事原则。

投资银行家赫伯特·艾伦曾经说过，在他的朋友中如竞选美国总统能成功当选的人只有两位，那么一位是杰克·韦尔奇，另一位就是唐纳德·基奥。我对这一论断完全赞同，他俩天生就有这种超凡的才干。从他俩身上你能学到很多东西。

虽然和唐纳德·基奥相识多年，但是每次见到他时，我都会有一种如沐春风的感觉，就像当年我第一次喝到樱桃口味可乐时的感觉一样。他从来都不会自鸣得意。我在可口可乐的董事会上见到过他的身影，现在又在伯克希尔·哈撒韦公司的董事会上听到了他的声音。他还是一如既往——活力充沛、干劲十足，他总是有源源不断的新规划、精力和主意，激励着其他人也去追寻自己的梦想。我很高兴这本书能够让很多人一同分享唐纳德·基奥的远见卓识。

沃伦·巴菲特

管理十诫 引言（1）

20多年前，时任可口可乐公司总裁的我受邀给迈阿密的一个客户大会做主题演讲，这次会议的主题是“成为强者”。主办方问我能否给听众讲讲如何成为商界成功人士。简而言之，他们是想让我说说成功的秘诀。

这次邀请让我受宠若惊。但自己没有多少商场经验，仍煞有介事地向读者听众推荐所谓“成功真经”的作家和演讲者并不在少数。这些人中间有橄榄球教练、退休的首席执行官、心理医生、教师、传教士、预言家，世界各地的出版物和讲台上到处都充斥着这些成功人士的说教。这些说教尽管也有些可取之处，但是大多数都可概括为“努力打拼”、“听从母亲的教诲”之类的陈词滥调。对我而言，尽管一辈子都

在商海沉浮，我还是没法把成功的真谛用几句话说清楚，更何况我们所讨论的话题还是瞬息万变的商场。

我们不妨来看看领导力这个问题，多年来对它的研究已经数不胜数，但却并不能完全让人信服。有一位终生都在研究领导力的社会学教授说，在他研究了将近2 000个完成他的课程的学生之后，他得出了一个无奈的结论，那就是判断一个人是否具有领导潜质的唯一办法就是看这个人身后有没有追随者。

因此，让我就成功的方法发表演讲，我的第一反应是这超出了自己的能力范围。我能做的，就是和每个人谈谈我的失败经历。我倒是敢保证，如果你们都重蹈我的覆辙，那么你们也一定会跌得很惨。

因此，我就发表了题为《基奥商界失败十诫》的一个演讲，后来又往这个演讲中扩充内容，成了现在你看到的这本书。该书融会了我60多年来在商界摸爬滚打的经验。我的第一份工作是1949年在内布拉斯加州奥马哈的Wow-TV电视台任职，当时这家电视台代表的是一种新兴媒体。

“二战”中我在海军服役，退役后得益于《退伍军*利法案》，我进了克雷顿大学念书，也在那时和电视有了第一次接触。尽管脑子里有不成熟的想法要进法学院，但我还是在人文学院的哲学系拿了个学位。不过，在接下来的几年中，我却连一条招聘哲学系毕业生的广告都没见着。我喜欢研究关于人以及人在宇宙中定位的思辨，也喜欢阅读讨论善恶、人生阴影和现实方面的文章。尽管一些工商管理学硕士对这种象牙塔学问不屑一顾，但是人类的大部分历史都可以归结于先哲们的思想碰撞。

大学期间，因为对人文学科感兴趣，我也就加入了辩论社，经常进行即兴演讲，后来还参加一些戏剧表演。社团的那些人“发现”了我的表演天赋，就让我去主持克雷顿大学医学院的一期闭路电视直播节目。这期节目内容是给一只生病的动物做手术，并通过闭路电视系统在大礼堂的屏幕上播放。但是，这期节目没播多久就中断了，因为手术刚开始，这只动物就断气了，我也只能暂时闲着了，直到过了很久有人送来了另一只生病的动物。谢天谢地，好在这只是闭路电视，大礼堂里估计也只有几个观众。但说实话，我觉得这也让我成了电视界的“先驱”之一。尽管对传播学着迷过一阵，但我却选修了一些法律

课，而且自己还学得挺投入的。不过，最后我还是回归了传播学的怀抱。

管理十诫 引言（2）

我得到了媒体奖学金，这给了我一个去Wow-TV电视台的实习机会。机缘巧合，我竟然成了当时一场橄榄球赛直播的实况解说员，这是全美橄榄球联盟（NFL）的一场赛季前职业比赛，对阵的双方是洛杉矶山羊队和纽约巨人队。传统的广播节目解说员看一眼这个新建的场地，然后就能从容地对听众侃侃而谈了，但是这在电视转播中可就不容易做到了。

洛杉矶山羊队和纽约巨人队这场比赛的解说并不是我的得意之作。这个橄榄球场由一个棒球场扩建而成，解说间位于本垒后方的高台上，当我端坐在麦克风前时，发现自己位于球场一端的最尽头。体育馆的照明设备很差，我只能看清半块场地，而负责帮我确认场上球员的解说助理来的时候已经喝得醉醺醺了。我的解说含糊不清，有一次还出现了口误："球到了一英尺线上。"①这次的解说成了Wow-TV电视台当年晚些时候实况转播内布拉斯加州大学校队主场比赛的序曲。大学橄榄球联赛是全州人最狂热追捧的赛事。当时，整个内布拉斯加州有电视机的家庭不过几百户而已，但是电视台管理层的工作热情丝毫没有衰减，他们前瞻性地预见并且坚信，这种新媒体的影响力必定会超越之前所有的传统媒体。他们的预见也应验了。

尽管我解说洛杉矶山羊队和纽约巨人队的比赛出师不利，但电视台还是让我继续解说内布拉斯加州大学校队当年的全部比赛。比赛开始前，我还得费九牛二虎之力帮着把设备抬到小小的转播室里，但是这种努力工作是值得的，我得到了每周55美元的宝贵工资。为了赚到这份工资，我每天还需要主持一档名为《基奥咖啡时光》的脱口秀节目。紧跟着该节目后面的那档节目更有意思，主持人也更有专业水准，主持人约翰尼·卡森是电视界冉冉升起的一颗新星，我们两人也成了终生好友。

尽管做解说工作非常有意思，但是脱口秀节目的赞助商帕克斯顿和加拉格尔奶油咖啡店给我开出了75美元的周薪，把我挖了过去。该公司的总部在奥马哈，是一个地区食品批发商。这个新饭碗能让我拿更高的工资，我在外出差的时间也减少了，而且还有更多的时间能待

在家里陪太太米琪。就这样，在20世纪50年代后期我跨入了商界，从此就再也没有回过头。

1958年，吉尔伯特和克拉克·斯旺森在刚刚把经营红火的斯旺森食品公司卖给了金宝汤公司之后，就从加拉格尔家族手中买下了帕克斯顿和加拉格尔奶油咖啡店。他们把公司重新命名为巴特纳特食品公司并开始大规模扩张。就这样，我的商界人生掀开了新的一页。20世纪50年代，斯旺森兄弟借用新出现的冷冻技术，用一种特别简单的产品就赚得盆满钵盈，那就是电视晚餐，这种产品完美地将顾客看电视和简单吃顿饭的需求结合在了一起。

管理十诫 引言（3）

克拉克·斯旺森去世之后，巴特纳特食品公司就被出售了，我也在另外一家更大的公司——得克萨斯州休斯敦的邓肯食品公司找到了一份新工作。公司的老板是查尔斯·邓肯，他日后成了可口可乐公司的总裁，后来还先后出任卡特政府的国防部副部长和能源部部长。

后来，邓肯食品公司被可口可乐公司收购，我为可口可乐这个全球最知名品牌效力了31年，在1981年接替查尔斯·邓肯成了公司总裁。我职场生涯的大部分时光都是在可口可乐公司度过的，因此在本书中你也会发现我引用的很多例子都和这家全球著名公司有关。

当然，采用可口可乐公司作为写作的例子也是很合理的，因为这家跨国企业的多元化特征非常明显，旗下的部门也非常多。公司的业务从生产、运输、零售、街头售货机到大型零售店无所不包，公司要和200多个国家里各个种族、宗教和文化的人士接触。因为担任可口可乐公司的总裁，我有机会和总统、*者、行业领袖、诗人、画家和电影明星见面。更重要的是，我能够和可口可乐公司的灌装合作伙伴、零售食品商店顾客以及全球各地的消费者进行沟通。公司的消费者遍布全球，从北极圈附近到南美洲南端的火地岛，从中国内地到非洲撒哈拉沙漠，到处都可以见到可口可乐的踪影。尽管世界上没有任何一个公司能够和任何人都打交道，但是可口可乐公司和客户的接触面绝对算得上是全球最广的。

在本书中，我会列举出包括我在内的各个公司高管所犯的种种错误，我也很愿意指出很多错误的影响都是短暂的，如果处置得当的话很快就能够纠偏，之后公司不仅能够存活下来，而且会基业长青。

2008年，可口可乐公司的发展翻开了新的篇章，公司在首席执行官内维尔·艾斯戴尔和他的继任者穆塔·肯特的领导下阔步向前。穆塔·肯特是一位才华出众的领袖，他很尊重可口可乐公司的文化和员工。

在本书的开篇，我想很有必要解释清楚我和郭思达（Roberto Goizueta）共同领导可口可乐公司12年的情况。我们两人是好友，都在可口可乐公司工作了多年。1981年3月，他被任命为公司的董事长兼首席执行官，而我成了总裁兼首席运营官。

我们就像奋斗在同一条战壕里的战友一样，关系紧密，而且在前进道路上有共同的目标。郭思达让我担任首席运营官，并赋予我公司董事的职权，让我给这个分部遍及全球200多个国家的公司注入活力。他很信任我，大胆放权给我，不过他自己依然担任着公司的首席执行官一职。他实际上是我的老板，也是在美国商界历史上最富有才干的领袖之一。1981年，可口可乐公司的市值只有区区40亿美元，而在1997年郭思达去世时，公司的市值已经飙升至1 450亿美元。

十多年前从可口可乐公司退休之后，我还一直活跃在商界，担任着投资银行艾伦公司的董事长。以上这些是我的工作背景，我从自己的一生中总结出商界失败十诫。我可以保证的是，如果你误入歧途，犯了十诫中提到的某一条或几条，那你肯定会跌得很惨，或者你至少会走下坡路。你要相信我，在我们身旁失败者根本不在少数。根据美国破产法庭的统计，在2007年前3个季度中，共有20 152家美国公司倒闭。

有很多号称经管专家的人宣称能够解释这一切。他们从电脑中翻出一大堆制作精良的幻灯片，口若悬河地从战略的高度来给失败做出各种解读……糟糕的客户服务、低估了竞争对手、供应链脱节、不成功的收购或是负债过高。有人还用一个文绉绉的词语来把这些因素合称为“集体失灵”——“公司没有能够创新，公司忽视了创立者的传统，公司做错了这点，公司没有做到那点。”

但是，公司只不过是构建在人的基础之上的组织而已。公司并不会做错什么，真正没能把事做好的只不过是人罢了。如果你多审视一下从前的商业史，你就会发现尽管失败的表现形式各异，但是种种失败的诱因并非所谓的战略失误，正如莎士比亚说的那样，造成各种失败的人正是作为公司领导者的我们自己。公司只不过是领导者个性的

外化体现，领导者有多魁梧，他们投射在公司上的影子就有多长。公司的领导者就是商界大舞台上的主角，如果他们不小心犯错的话，他们就会把公司带入歧途，公司这列火车也就注定要开往滑铁卢了。

尽管书中列出的商场十诫对于公司在任何一个发展阶段都适用，但它们对那些已经到达一定成功高度的公司和商界领袖会更加适用。你会发现，你的成就越大，那么这十诫对你的帮助也就越大。不管你公司的规模有多大，如果它的销售和盈利正迅猛增长，而你又是这家公司的掌舵人，那么你就要小心了，我在十诫中提出的某些陷阱可能正埋伏在你的周围。

这十诫所提及的失败并非要指责特定的任何人，尽管在书中我举出了一些事例。这十诫也算不上是管理思想的巨大革新，它们都是人所共知的常理罢了。

你不妨告诉我一个失败的商业案例，哪怕它是建立在最时髦的维基经济学基础上，我敢保证这家公司的领导肯定违背了十诫中的一条，甚至更多条。如果误入歧途而又没有及时纠偏的话，公司就会走向更远的歧途。

因此，你不妨把这本小书当做警钟。如果你发现自己是十诫中某一条或几条的信奉者的话，那么你可要当心了，你正走向失败的边缘，而且还会赔上你的公司。

第一诫 不愿冒任何风险（1）

“过于谨慎之人将一事无成。”

——弗里德里希·冯·席勒①在有案可稽的人类历史上，大多数人都是属于风险规避型的。猎人和以采集野果为生者可以浪迹天涯，但是当农业文明出现后，大多数人都选择了定居的生活方式。人们选择了父辈和祖辈的生活方式，一辈子都不曾走出过村口半步。这种选择也是明智的，因为外面的世界很危险。你不妨看看古代的航海图，上面很多地方都标志出了“未知海域”，有些还带有更让人担惊受怕的警告——“此处有蛟龙出没”。古今中外，又有几个人愿意冒着巨大的风险驾船进入这些危险海域呢？

敢于披荆斩棘者自然会有，但是大多数人都选择了待在家中过安稳的日子。如果你去冒险，就有可能发生很多意想不到的事情，而大多数时候你都会遭遇不测。

即便是在今天，在撒哈拉沙漠地区、中东和东南亚的部分地区，墨守成规的心态依旧十分盛行，人们喜欢说："我们过去怎么办，这次就怎么办吧，因为这是规矩。"这种故步自封的轮回几代人都没有打破，这些家庭和部落往往都是生活最为贫困的民众。

美国人的心态却刚好完全相反，从建国开始，这个国家就以甘冒风险著称。从哥伦布到詹姆斯敦，从第二届大陆会议到托马斯·杰斐逊气宇轩昂的《独立宣言》，美利坚民族就是建立在一次又一次的冒险之上的。美国人是一些百折不挠的冒险者的后代，我们的祖先甘冒重重风险，甚至赌上了身家性命，最终战胜了难于上青天的各种艰险磨难。赫克托·圣约翰·德克雷夫科尔在1782年就预言："在这方土地上，各个种族融合成为一个新的民族，他们的辛勤劳作和子孙后代终有一天会给这个世界带来巨变……美利坚民族是一个崭新的民族。"

我的曾祖父迈克尔·基奥就在1848年离开爱尔兰，只身冒险穿越了时称"泪海"的大西洋，来到了美洲大陆。当时海轮上的条件如同炼狱一般，乘客严重超载，蟑鼠成灾，四周污秽不堪，而且各种传染病蔓延，凶悍的船长根本不把旅客当回事。一路上，很多尸体被抛入大海，或是一靠岸就被丢弃在岛上。在加拿大格罗斯岛，成千上万的爱尔兰移民都被葬在没有墓碑的坟地里。登陆美洲的人中比这些移民境遇更惨的估计也只有非洲黑奴了。

那些经历了千辛万苦才来到美洲的移民发现，等待他们的并不是原来想象的沃土，而是起早贪黑的辛苦劳作。我的曾祖父唯一能找到的工作就是在美国马萨诸塞州的皮茨菲尔德的采石场里搬石头，每天要挥汗如雨地干16个小时，其艰辛程度比囚犯都好不到哪里去。曾祖父就这么拼死拼活地干，好不容易才能填饱肚子，找到一个睡觉的窝。因为很快就结婚生子了，所以曾祖父想要继续留在皮茨菲尔德的可能性是很大的。

第一诫 不愿冒任何风险（2）

当你获得一些成就之后，即便是很小的成就，你都不愿去冒险打破现状，这种心态也是人之常情。

人人都会想，我都已经有这些收获了，干吗还要去冒险呢？谁知道山那边的老虎是不是更凶呢？还是别去为宜。

我相信曾祖父头脑中也闪现过这样的犹豫彷徨，也肯定从皮茨菲尔德的朋友那里听到过这样的劝阻。

“留下来吧。你怎么说也算有份工作，搬石头也是个体面的工作呀。还有成千上万的人什么都没有呢！”

尽管待在皮茨菲尔德的曾祖父需要汗流浃背地干着枯燥乏味的体力活，但他毕竟能拥有一个自己熟悉的环境。可是曾祖父还是毅然决然地踏上了冒险之旅。他带着全家乘坐一辆牛车，向西横跨了大半个美国，来到了中西部的艾奥瓦平原。我很高兴他踏出了这样一步。

我的祖父约翰继续扩大曾祖父开辟的农场，年复一年，面朝黄土背朝天地辛勤劳作，播种的庄稼会遭遇暴风雨、沙尘暴和蝗虫的威胁。记得家里人和我说，当时的农场附近树林很少，祖父只得每周都骑马去20英里外的岩石河旁砍柴，这些柴火是家里唯一的热源。有一天他挥着斧头砍柴的时候不小心砍到了脚趾，祖父忍着剧痛把脚趾用粗麻布绑上，若无其事地继续埋头干活。

脚趾、脚和我祖父最后都安然无恙，别忘了当时还没消炎药呢。

因此，美国人都有着独特的基因。大多数人的祖先都是超越同伴最早踏上这块大陆的勇士，很多同时代的人甚至都没有机会来到这块大陆看上一眼。在跨越了大西洋、太平洋、高山峻岭和沙漠荒原之后，我们的祖辈又得年复一年地在农场上劳作，修建铁路，在危险肮脏的矿井或是工厂里工作，他们当年筚路蓝缕的艰辛今天甚至都很难想象。有数据为证，在20世纪初，美国普通家庭在葬礼上的平均花费是药品花费的两倍。尽管如此，他们还是顽强地坚持下来了。

我们的先辈克服了这么多艰难险阻，因此在办公室里待上一天都像是在公园散步一样惬意。

但是，随着我们的生活变得越来越滋润、富足和舒适，放弃冒险的诱惑也变大了。

这是一种典型的成功病。人是很容易自满的，尤其是上了岁数以后。我指的上了岁数并不是60岁，40岁的人也会得这种病。你可能会

对自己说："我操劳了一辈子……担惊受怕，寝食不安。现在，就让别人去操心吧，我对现状满意就好了。"

有些人甚至认为，一些创业的企业家把自己的房子都做了抵押去贷款，为的就是生产一种新产品或是创立一个新行业的做法是最不可接受的风险。80%的新公司都以失败告终。大多数新产品在试销阶段就不幸夭折了，即便它们进入了市场，在13种新产品中也只有一种能够存活下去。全美独立经营研究基金会预测，在创业5年之后，有一半的公司已经倒闭，剩下的很多公司也是负债累累。创业绝非易事啊。

第一诫 不愿冒任何风险（3）

如果让你在已经功成名就的情况下去冒险，而且有大量证据表明这种冒险并非迫不得已，其难度绝对不亚于，甚至要超过让白手起家者这么做。现在，有很多人花了大量的时间和精力，从各种角度来进行风险评估，包括研究造成损失的可能性大小以及公司治理法规中的冲突之处。我并不是一个风险评估方面的专家。不过，经验告诉我，一个人想要去冒新的或是更大的风险以探寻新的可能性，其前提就在于他内心有一种还要把事情做得更好的不满足感，或是有一种除非马上采取措施，否则未来可能会遭遇到风险的预感，甚或是有一种更强烈的痛失机遇的感觉。当可口可乐公司的一切都运转正常时，我就经常会感到浑身不自在。正如俄罗斯人常说的那样："如果一切都太顺利的话，可不是什么好事。"

我经常会不定期地在公司里面走走，和公司的高管说："你们倒是跟我说说，为什么一切都顺风顺水呢？我们今天难道就没什么好担忧的了吗？这样的话，我们明天至少就可以有些新的烦恼了。"我知道自己的这种态度肯定惹恼过很多人。

"世界属于那些不知满足的人。"

——奥斯卡·王尔德①罗伯特·伍德拉夫创立了现代意义上的可口可乐公司，他很喜欢引用奥斯卡·王尔德的名言："世界属于那些不知满足的人。"

可口可乐公司创立于1886年。1930年，尽管公司已经取得了多年的辉煌业绩，罗伯特·伍德拉夫还是不满足。他想要整合公司当时刚刚起步的海外业务，谋求在国际市场上更大的发展空间。你能想象到，公司的董事会觉得这种尝试有些过于急躁冒进了。美国股市在1929年

刚刚经历了惨痛的熊市，德国、意大利和日本正亮起法西斯屠刀。当时唯一可靠的就是极度的不可靠性。

那么罗伯特·伍德拉夫又做了什么呢？他的表现会让今天我们所有人都大吃一惊。在美国证券交易委员会还没有建立的当年，他绕开了董事会，在纽约设立了可口可乐出口公司。如果罗伯特·伍德拉夫当年没有迈出这么一大步的话，我真很难想象今天公司会是怎样一番景象，至少它肯定没能在全球200多个国家都开展业务。

直到1973年，可口可乐出口公司都保持着相对独立的状态。从出口公司创立之后的43年来，可口可乐公司的高管很少和国外分部的高管进行沟通。罗伯特·伍德拉夫会给他选中的人一张机票和一些钱，在他们找到何时该在某国开展业务的方法之前，他是不会再见他们的。当时各国之间的通讯联系缓慢而且不稳定，经营国际业务靠的就是信任。这种做法在公司中成了一种惯例，也创立了公司新型的国际业务管理文化。

我还记得1964年自己和罗伯特·伍德拉夫选中的代表在日本开展业务的情形，公司总部差人送来的备忘录和指令他扫上一眼，就会将其扔进废纸篓。他知道公司最高层信任并支持他，对他而言这就足够了。

第一诫 不愿冒任何风险（4）

在20世纪30年代，罗伯特·伍德拉夫还冒了另一个风险，这一着棋甚至比公司的国际化战略还要重要。

1933年，大萧条的危机让经济陷入泥沼，公司纷纷倒闭，股市低迷不振，美国1/4的劳动人口处于失业状态，大多数专家都认为美国经济复兴的希望很渺茫。尽管前景黯淡，罗伯特·伍德拉夫还是把公司的广告费用提升到了430万美元，这在当时可是创下了前所未有的纪录。

作为可口可乐公司的一员，我们很高兴罗伯特·伍德拉夫有这样的大手笔。他聘请著名漫画家海顿·桑德洛姆创作了红脸蛋、略显肥胖的圣诞老人拿着可口可乐瓶痛饮的形象，这一形象在每年圣诞季的广告中都会出现。在此之前，圣诞老人的形象都显得刻板严肃，好像你是最乖的孩子他就会给你家送一堆煤一样。因为罗伯特·伍德拉夫花了几百万美元的冒险之举，我们现在拥有了一个更慈祥、更和善、更可爱的圣诞老人形象，可口可乐公司的销售额也直线飙升。

历史上，数不胜数的成功公司在关键时刻没有迈出坚决的一步，它们也为此付出了代价。有些公司跌倒后又振作起来，但是很多公司跌倒后就再也没能站起来。在20世纪80年代的10年中，就有230家公司的名字从《财富》500强的榜单中消失了。实际上，经过大浪淘沙，在20世纪之初最大的100家公司中，目前存活下来的只有16家了。谁又数得清该有多少资本家的墓碑上应当刻上“这里长眠着一位没有承担风险而让公司倒闭的老板”的铭文呢？

在商界历史上，人们讨论最多的一个案例就是施乐公司，它最初因为敢冒风险而赢得了市场，后来又因为害怕风险而身陷泥沼。施乐公司的历史见证了荣辱更迭。

施乐公司成立于1906年，其前身名叫哈洛德公司（Haloid Company），它位于纽约州罗切斯特市，在创立的最初41年间主要是生产照相纸。1947年，公司放手一搏，抓住了一个同行都没有留意到的商机。来自纽约市皇后区名不见经传的切斯特·卡尔森发明了影印技术，他花了多年时间想找到一家愿意投资这项新技术的公司。人们跟他说“有复写纸就足够了”，包括IBM和通用电气在内的20多家公司都让他吃了闭门羹。卡尔森形容他们对这项新发明的态度是“表面热情，其实不感兴趣”。

卡尔森最终与位于俄亥俄州哥伦布市的巴特尔纪念研究院签约，研究院帮他进一步完善工艺。哈洛德公司在研究院发现了新工艺，并开始研发生产采用卡尔森影印技术的复印机。俄亥俄州立大学的一位教授把这种新技术命名为“影印”（Xerography），它来自希腊文，意即“干燥”加“书写”。

当我第一次接触到改名后的哈洛德–施乐公司时，公司的规模不大，乏善可陈，也没有什么可以引以为傲的资本。公司在罗切斯特市的办公室里铺着普通的橡胶地板，摆放着一些金属桌，旁边都是戴着护套、表情诚恳的工程师。不过，办公室能让你感受到一种斗志昂扬的气氛，也能够让你体验到员工执著奉献的精神。

第一诫 不愿冒任何风险（5）

1958年，在采纳了卡尔森的观点10年之后，一台米黄色的金属机器下了生产线。这是世界上第一台自动复印机，当施乐公司在1959年正式向市场上推出施乐914型复印机时，倏然间，原来的手写复印纸在

全美国的办公室里就成为明日黄花了。与此同时，施乐品牌代表的“复印机”一词也诞生了，让施乐公司的法律顾问感到头疼的是，“复印”一词成了全球最新流行词汇。

施乐914型复印机成了有史以来最成功的工业产品之一，在1959~1976年间，施乐公司一共售出了20多万台914型复印机。1976年，施乐914型复印机停产了。如今，施乐914型复印机成了美国历史上光辉的一页，该复印机在史密森尼研究院中还有珍藏。

仅仅依靠一项技术创新，在10年间，公司就获得了高达10亿美元的收入。但它的竞争对手却后来居上，原因很简单，就是施乐对于自己产品的创新意识不够。

施乐公司后来把总部搬出了罗切斯特，搬到了景色更加迷人的康涅狄格州西南部的斯坦福德市。原先的橡胶地板已经变成了厚厚的地毯，金属桌子也换成了更为考究的实木家具。但是，总部大多数员工都非原先的创业者，而是一些守业人，他们因为卖出了更多的复印机而变得富有，在他们眼中，未来要做的也就是卖出更多复印机而已。

1970年，施乐公司在加利福尼亚州的帕洛阿尔托设立了一家研究机构。1973年，这家机构研制出了电脑雏形——“阿图”。这是人类历史上第一台“个人电脑”，设有图形显示的操作桌面，屏幕上可以打开多个“页面”，还有一个叫鼠标的小玩意儿。

在当时，施乐公司比自己的竞争对手最少要领先5年。但是，公司总部头脑僵化的那些人都无动于衷，没人愿意去冒风险。我也说过，这是一种常见的成功病，另外两种常见的成功病是自满和傲慢。施乐公司帕洛阿尔托研究机构的工程师最后只得良禽择木而栖，和苹果公司以及微软公司签约。他们抱怨说根本得不到斯坦福德总部铺着厚地毯的办公室里高管的任何注意。

到了20世纪90年代晚期，施乐公司失去了在复印机市场上的龙头地位，公司出现了亏损并开始大规模裁员。2002年，美国证券交易委员会指控公司违规操作，几名高管因为涉嫌股票欺诈而遭到指控。尽管如此，施乐公司并没有倒下，它在新管理层的领导下开始了创新之路。

我们看到了一家让人引以为傲的公司，其创业的基石就是技术创新，但因为公司的一种产品大获成功它就裹足不前了，甚至都不愿去

冒风险进行这种产品所在行业内的创新，更别提在其他领域进行锐意创新了。他们忽略了一个简单的事实，那就是如果要实现长久盈利，那么在短期内务必要进行创新。

当然，前进的路上我们难免遭遇困难。著名传记作家沃尔特·艾萨克森在《爱因斯坦：生活与宇宙》一书中讲述了爱因斯坦对他在普林斯顿大学办公室陈设的要求：有一张办公桌、一把椅子、几支铅笔、一叠纸，还需要一个很大的废纸篓——“写着错误想法的纸我都得往里扔”。在像苹果公司这么成功的企业里，史蒂夫·乔布斯也会设计出Lisa和Power MacCube这样失败的电脑产品，但是这种富有创造力的企业文化也催生了像iPod和iPhone这样大获成功的产品。福特公司的艾德赛尔车型、45转黑胶唱片或是可口可乐公司推出的新口味可乐这些失败的产品也成为全美国商学院里的经典案例，它们教会学生什么是不应该做的。事后回顾这些失败的案例，我们得到宝贵的经验，就是管理层所犯的错误往往都是不能奏效的失败冒险经历。这些商业运作上的误判尽管在当时看来成本很高，但它们也是这些公司继续维持经营的必要成本支出。管理学之父彼得·德鲁克早在半个世纪前就指出，管理层所肩负的一项重要任务就是利用公司的现有资源进行谨慎的冒险，从而确保公司未来的永续经营。如果一个公司从来都没有栽过跟头，我倒是怀疑这家公司的管理层对现状估计没有什么不满意的了，也没有必要去努力证明自己收入的价值。

不论从哪个角度看，当年的施乐公司管理层对自己的现状都有些扬扬自得了。市场领军地位让他们太过舒服了。我也说过，如果你觉得处境舒服的话，那么你就会有放弃冒险的很大冲动，这种冲动有时候强大得让你难以抗拒。一旦如此，那么失败也就不远了。

第二诫 思维僵化，我行我素（1）

“我喜欢让现状保持原状。”

——约吉·贝拉①不愿冒风险和做事方法不灵活有相像之处，但是它们还是有一个很重要的细微差别。真正固执的人不是在规避风险。他们不仅不愿意冒险做出改变或创新，还对自己的方法坚持己见，坚信自己掌握了成功的秘钥，觉得再也不用去探索其他的成功之道了。这种情形在可口可乐公司也曾发生过。

1920年，在“可口可乐”的商标权之争②中，那场官司一直上诉到了美国联邦最高法院，最后*官奥利弗·温德尔·霍姆斯裁定可口可乐公司获胜，认为可乐是“是出自单一来源并为大众所熟知的单一产品”。

可口可乐公司对于这一裁决欣喜过望，以为自己拿到了一道圣谕，固执地认为自己占有了产品的独家生产权，觉得自己的这种地位是无人可以撼动的。管理层根本无法给公司描绘出一幅愿景，认为眼下的可口可乐公司已经完美无缺了。他们的短视集中体现在“可口可乐就应该采用大家熟悉的绿瓶包装”，公司的高层把可乐这种饮料和原有的包装当成是完全一样的事物，尽管可口可乐原来铃形的包装瓶是千家万户所熟悉的，但是可口可乐公司设立时也没有用这个瓶型登记注册。

在公司大约半个世纪的广告中，无论是圣诞老人，还是艾森豪威尔总统，手里拿着的都是这个漂亮的绿色玻璃瓶。可口可乐公司不愿、不想，而且也真的没有换过产品外包装，一直都在使用那个盎司容量、带有弯弧的绿色玻璃瓶。我们觉得上帝就想让我们用这个产品包装，不管顾客想要什么，我们都只有这一种包装。在“二战”末期，可口可乐公司高管的思想是如此僵化，公司的业务已经停滞不前了。

1886年，约翰·彭伯顿在亚特兰大一家名为雅各布斯的药房发明可口可乐时，并没有把可口可乐放在绿色包装瓶里。彭伯顿在发明可乐后的最初几年，出售可乐的方式也很简单，就是在药房的柜台上一杯杯地卖。在药房里，彭伯顿往焦糖色的可口可乐甜原浆中冲上苏打水现场出售。如今，在一些运动场馆、剧院、麦当劳等快餐店以及全球很多零售店中，可口可乐依然采用同样的方式出售，想喝的人拿个纸杯或是塑料杯去接就行了。但是，更多的可乐还是在超市和其他零售店中以瓶装或是罐装的方式出售。

彭伯顿于1888年去世，年轻的可口可乐公司就由阿萨·坎德勒继承了衣钵，他把可口可乐公司的业务向美国南部扩展，但他的营销渠道也只是通过药店建立。在19世纪末叶，当时的软饮料灌装技术还非常落后，操作不慎还会发生爆炸事故。可想而知，可口可乐公司在亚特兰大的创业者除了加苏打水零售以外，真没认真想过公司该怎样扩大经营。（为什么要去冒风险呢？不妨再看一看第一诫。）

第二诫 思维僵化，我行我素（2）

到了1899年，本杰明·托马斯和约瑟夫·怀特海德等几位来自田纳西州查塔努加的年轻律师找到了坎德勒，这几位锐意进取的律师想要买下可口可乐的灌装许可权，并提出由他们来承担所有可能出现的风险。因为坎德勒自己看不到罐装饮料未来的任何前景，所以他就把饮料的灌装权爽快地给了别人。本杰明·托马斯和约瑟夫·怀特海德用很低的价格永久买断了可乐灌装权。坎德勒当然没有把可口可乐的配方外泄，如果他这个不成熟的决定导致了什么不好的局面出现，他依旧可以通过向灌装商出售可口可乐的浓缩液赚钱。

罐装的可口可乐一下子就赢得了大批拥趸。到1905年年底，美国共有超过200家灌装厂。罐装的可口可乐在全美各地都能够买到，尤其是在炎炎夏日，小零售店和百货商场会摆出很大的一个水缸，里面放着冰块和凉水，还有各式各样的软饮——可口可乐、无醇啤酒、姜味淡啤、橙汁饮料、奶油苏打汽水等。这些饮料都灌装在同样包装、8盎司的瓶子里。如果你伸手去掏缸里的饮料，那你很难分辨出自己拿的究竟是哪种饮料。如果饮料的商标因为浸泡在水中脱落了，那么你就更难判断到底挑的是哪种饮料了。

受到灌装商的启发，可口可乐公司也开始意识到出售瓶装可乐的市场潜力，就委托卢特格拉斯公司设计了一款带有可口可乐商标的独特瓶型。公司希望设计出一款消费者凭触感就能从冰水中判断出的瓶子。

卢特格拉斯公司设计出了一款造型别致的绿色玻璃瓶，瓶子呈倒沙漏形，中间部分比较宽，上下两端的宽窄相仿。卢特格拉斯公司这款瓶子的设计深受灌装商和顾客的好评。在很多人眼中，这款瓶子和这种产品已经融为一体了。

我也说过，这反而造成了麻烦。

罗伯特·伍德拉夫雄心勃勃地开展他的全球扩张计划，这款容量为盎司的绿色瓶子如此深入人心，以至于罗伯特·伍德拉夫和公司很多人都没有想过用其他的替代灌装方法。在他们看来，这个绿色瓶子和里面的可口可乐是鱼和水的关系，两者根本不可分割，它们共同代表着同一个商标——“可口可乐”。

与此同时，百事可乐公司的一位营销奇才沃尔特·迈克在1939年想出了很棒的一句营销口号：“同样5美分的价格，双倍分量的大瓶装。”

百事可乐开始以5美分的价格销售12盎司装的可乐。这句营销广告到处都能见到，广播里也在播放有史以来写得最好的一首广告流行曲：“百事可乐，广为称道，12盎司，那可不少，12盎司，价格公道，百事可乐，你的饮料。”

百事可乐的销量开始逐步攀升。

但是，可口可乐公司并不为之所动。事实上，当年可口可乐公司在内部交流中谈及百事可乐公司时，都不屑于称呼它的品牌，而是把它叫做“跟屁虫”。

第二诫 思维僵化，我行我素（3）

“二战”后，越来越多的美国消费者都买得起冰箱了，他们可以在家里储藏更多的饮料，所以“跟屁虫”生产的双倍分量的大瓶可乐受到日益增多的消费者欢迎。从1947年到1954年，百事可乐的销售量翻了一番，但是可口可乐的销售量却停滞不前。诚然，和竞争对手相比，可口可乐的销售量还是要高出一大截，但是两者之间的差距在不断缩小，而且可口可乐主要竞争对手的实力有了长足的进展。

但是，可口可乐公司的领导层很自以为是，他们根本没有考虑过采用其他的瓶装策略。他们还认为，百事可乐公司的大瓶装可乐卖同样的价格，但容量却是可口可乐的两倍，那百事可乐很快就会破产。

但是，百事可乐并没有破产。

到了1955年，面对市场份额不断下降的尴尬局面，顽固不化的可口可乐公司最终也只得让步。公司推出了三款不同容量的新包装——10盎司的中瓶装、12盎司的大瓶装和26盎司的家庭装。

我们的很多灌装商也是一样顽固不化。

1974年，我担任可口可乐美国分公司的总裁，出于双方的生存利益考虑，灌装企业允许我们更改灌装合同是非常关键的。这符合它们的最大利益，但是有些灌装商就是意识不到这一点，他们只是想着过去而不思进取。

我们的灌装系统虽然很成功但却很落后，原先的灌装地区划分是在19世纪末20世纪初就确定了的，这取决于一个灌装商乘坐马车一天内来回的路程。保留灌装商的地区划分是很有必要的，但是有很多大型的零售商的分店遍及各个区域，因此要维持一刀切的可乐出厂价格

的难度变得越来越大。就这样，到了20世纪60年代晚期，可口可乐公司给很多大型零售商供货的能力被大大削弱。但是很多灌装商拿着永久的签约合同，既不想出售或搬迁自己的工厂，也不愿意和别的灌装厂合并。这些灌装商执迷不悟，导致整个可口可乐灌装体系的生命力逐渐衰竭。

为延续可口可乐公司的业务，我们就不得不进一步提高产品价格，但是我们和灌装企业的既有合同却让我们有心无力。此外，我们的灌装企业划分需要和我们的零售客户分店分布相匹配。可口可乐公司需要和所有的灌装企业重新谈判。当时可口可乐公司的总裁是卢克·史密斯，在他的牵头下我们开始了这一艰难的进程。

卢克·史密斯和我同每一个灌装商都进行了交谈，他们往往很不情愿才答应改变。公司里流传说，灌装商们最不愿意和自己子女说的话就是："别让他们在合同上和你们玩花活。"而我们确实是和他们在合同上讨价还价。

就这样，我们采用各个击破的战术，让大多数灌装商都意识到，如果我们不能改弦更张，那么这无异于集体自杀。世界最著名的产品可口可乐已经面临危险，我们需要齐心协力来解决危机。我们做到了这一点。

第二诫 思维僵化，我行我素（4）

当你周围的环境已经发生改变，但你依旧我行我素，没有想过因时而动，那么你肯定会栽跟头的。

"这是人类的悲剧，时过境迁，而有些人却顽固不化。"

——马基雅维利透过很多公司，我们都看到一些曾举起创新旗帜的行业巨鳄因为不思进取而走向衰落，这样的例子不胜枚举。我们也看到一些身处高位的人沾沾自喜，拍着胸脯跟人保证公司里一切都运转正常，其实公司已经缓缓地走向下坡路了。

20世纪70年代，我担任着IBM全球贸易公司美国分部的顾问，直到80年代中期，IBM公司的发展都一帆风顺。无论是在销售额、利润还是新专利等指标方面，IBM公司都是计算机行业的领跑者，它是该行业在《财富》500强中排名最靠前的。公司的高管却被胜利冲昏了头脑，他们认为之前发展迅猛的大型机代表着未来的方向。他们的这一判断在相当长的一段时间内并没有错。1980年，IBM公司预测到1995

年年底，公司的营业收入将突破2 500亿美元大关。1984年，公司的税后利润达到66亿美元，创造了当时所有公司的最高盈利纪录。但是仅仅过了9年，到了1993年1月，IBM公司就宣布损失高达80亿美元了。

在这9年间到底发生了什么？IBM公司过于我行我素了。他们洞悉到电脑界的发展趋势，所以早在1981年年底就已经成功地生产出第一款个人电脑。但是，他们并没有认识到这种发展趋势会成为日后的主流。公司内部预测到1987年年底，全球个人电脑的销量不足25万台。实际上，早在1985年，全球个人电脑的销售量已经超过了100万台。IBM公司的高层不明白，或是佯装不懂，个人电脑的营销技巧和之前带给公司行业领军地位的大型电脑的营销手段是完全不同的。就像指挥千军万马的元帅和将军总是想要将敌人一举歼灭一样，IBM公司的管理层在内心深处只是坚持原来大型电脑的营销之道。

在整个20世纪80年代，我经常提醒IBM公司，我在可口可乐公司的办公室里面见到了越来越多的个人电脑，每次IBM公司的高管总会冲我不屑地一笑或耸耸肩。IBM公司的管理层其实就站在河沿儿，无论在那儿站多久，永远都不会看见这条河两次完全一样的状态，因为河水总在不停地流动。历史就像河流的下游，未来就像上游，湍急的河水中始终是机遇和风险并存。而事实上，IBM公司的高管一直忙于盯着下游，似乎那些漂亮、赚钱的大型主机沿着滔滔河流运往全球，他们看着自己过去赚得盆满钵盈而乐不可支。

最后，IBM的个人电脑业务也黯然落幕，它的笔记本品牌ThinkPad最终出售给了中国的联想公司。这让人痛惜不已，毕竟IBM公司原先是这一业务的领头羊。尽管IBM公司的表现已经有所起色，但是力挽颓势毕竟不是易事。

第二诫 思维僵化，我行我素（5）

在整个相对年轻而富有成长性的电脑产业中，尽管很多公司立业的基石就是创新精神与创造力，但是它们一旦成功，往往马上就变得故步自封，而且它们并不像IBM公司那样幸运，它们最后就不一定能在竞争激烈的市场中存活下去。

很多读者应该都记得一家传奇公司的名字——数字设备公司（DEC）。该公司由肯·奥尔森、哈伦·安德森等几位美国麻省理工学院的天才工程师在1958年创办，在20世纪80年代的巅峰时期，它的雇员

多达10万人，是全球第二大电脑公司，并且因为技术天才层出不穷而闻名业界。它是最早开辟互联网业务的公司，公司研发的Alt*ista引擎是最大的综合性网络搜索引擎之一。早在公司内部邮件的价值得到市场认可以前，数字设备公司就已经在使用公司内部邮件了。公司也早就开始了MP3音乐播放器的研发。总而言之，公司在很多领域都一直在行业中领跑。让这座公司大厦轰然倒塌的原因是它对自己知识产权的过度保护。公司研发的任何产品都是“以数字设备公司为中心”的，公司对自己的知识成果保护得非常谨慎。尽管数字设备公司里人才济济，但是公司还是忽视了电脑行业中各种产品兼容化的特点。不得已，公司的各项业务只能一一出售，最后一项业务于1998年出售，尽管这一品牌的名称在印度软件业还短暂存活了一阵。

不变通是人性的一种痼疾。

也许，亨利·福特在很大程度上改变了美国文化，这位才华出众的企业家的行为模式或许是向我们阐释这种痼疾危害的最好例证。

亨利·福特成为美国最富有的人并不是因为他首创流水线大批量生产汽车的模式，尽管他用毕生的精力制造出了第一辆属于普通百姓的T 型车，但让他成为时代骄子的是他对大众产品营销的驾驭能力。他比同时代任何人都更清楚地看到，如果能降低汽车成本，那么他就能够把汽车从一种富人的奢侈品变为大众能够承受的消费品。为了实现这一目标，他冒了两个风险：首先，他不断地降低每辆车的成本来提高销售量；其次，当时汽车流水线装配工人的平均日薪为美元，但是亨利·福特在1914年宣布给工人5美元的日薪，这个高薪在当年是闻所未闻的。

现在出现了一个新商业术语——“生产型消费者”（pro-sumer），他们本身既是产品和服务的生产者，也是消费者。亨利·福特早在一个世纪前就已经预计到了这种趋势。他把工人的工资翻了一番，这就在一夜之间让汽车的消费市场扩大了许多，因为很多汽车工人的薪水高到他们能买得起自己生产的产品了。不仅如此，他还赢得了工薪阶层的忠心，而之前很多工人的工作状态并不稳定。当时，汽车工业普遍认为人员的高流动率是难以避免的。亨利·福特用实际行动推翻了所谓的传统智慧。

第二诫 思维僵化，我行我素（6）

但是，仅仅过了几年，这个富有远见的商业领袖也开始变得固执己见，他的这种固执几乎毁了整个公司。

他曾经宣称：“不管你想要什么颜色的汽车，福特汽车只有黑色。”在一段时期内，这种傲慢还不成问题，但是没过多久，人们就开始对单调的黑色车感到厌倦了。尽管在20世纪20年代，越来越多的美国人开始购买宽敞、高速、豪华和亮色的汽车，但亨利·福特还是坚守他的黑色T 型车。这种状况自1908年以来就未改变，他认为这就是美国人需要的汽车，他也不打算改变自己的观点。

不进则退。雪佛兰和道奇等汽车行业的后起之秀开始侵蚀福特公司的市场份额，对福特公司汽车行业的龙头地位发起了挑战。最后，福特公司内部更多理性的头脑占据了上风，公司决定要生产一款更好的汽车。亨利·福特将主要的生产厂暂时关闭了半年，在1928年成功推出了A型车。尽管如此，当年亨利·福特的这种顽固还是差点将公司推向了灾难的边缘，而且公司再也没能收回丧失了的竞争优势。

到了20世纪80年代和90年代，通用汽车公司和福特汽车公司继续生产耗油量惊人的SUV（运动型多功能车），而在新兴市场中领跑的丰田汽车公司已经成功研发出省油的混合动力车。丰田公司前北美区总裁吉姆·普雷斯曾经说过：“两个国家喝的茶模样一样，研发能力也一样，但是全球的能源是越来越充裕，还是越来越稀缺？空气质量是越来越理想，还是越来越糟糕？你的行动能够更具有预见性和建设性，从而和整个社会合拍吗？或者你只是死守昔日的辉煌而不思创新，直到头撞南墙再清醒过来？”

每个公司和每个行业失败的故事自然是不一样的。有些公司的失败在外人看来要更加明显。我们不妨回顾一下在20世纪初，无论生产冰块的公司怎样努力，它们也难以扭转自己的地位被电冰箱公司取代的命运，它们必须要投身至其他行业才行。但是，当年3 000多家自行车公司大部分都倒闭了，而有些转行开始生产汽车（就像怀特兄弟进入飞机工业一样），这种变化看上去就不那么彰明较著了。不过，在各个行业中，肯定有些经营者的理念要比另一些人更加灵活变通。

不过，对于造成一些业界大鳄最后搁浅而亡的原因却是毫无争议的。蒙哥马利·沃德公司（Montgomery Ward）曾是美国零售界巨头，

并在全球首创了邮购服务。公司最后的失败完全要归罪于一个人的顽固不化。

蒙哥马利·沃德公司之所以兵败滑铁卢，是因为一位名叫斯韦尔·埃弗里的律师。这位保守透顶的董事长曾在大萧条时期拯救了公司，当年他就主张大幅缩减公司规模，而当年很多公司都在扩张。但是，斯韦尔·埃弗里一辈子都没能摒弃大萧条思维，因此人们都称他为“悲观斯韦尔”。他的时钟已经定格在了1929年，在他眼中，经济危机似乎马上就会发生。

第二诫 思维僵化，我行我素（7）

在“二战”后，类似于宾夕法尼亚州莱维顿的新兴住宅区不断出现，新的美国家庭也不断组建，斯韦尔·埃弗里不仅没有预见到这种趋势，而且即便当他观察到了这种趋势也视而不见。20世纪50年代中期，孩子的零花钱已经超过了40年代家庭的总收入，美国变得越来越富裕。但斯韦尔·埃弗里就是顽固不化，对“二战”之后在他身边发生的经济腾飞熟视无睹。他没有批准任何投资，也没有扩大任何业务。结果，“二战”结束10年之后，蒙哥马利·沃德公司的竞争对手西尔斯百货的销售额翻了一番，但是蒙哥马利·沃德公司的销售额竟然下滑了10%。

在激烈的市场竞争中，这种状态的蒙哥马利·沃德公司自然会走向衰亡。同时，斯韦尔·埃弗里在告别人世的那一天依旧觉得到处都是危机重重。他脑子里只有自己的成见，根本听不进别人的建议。不仅如此，他还因为解雇那些直言进谏的员工而臭名昭著。

共和钢铁公司（Republic Steel）是另一个思维刻板的典型例子。20世纪60年代，罐头制造业是共和钢铁公司的主要客户之一，当时罐头制造企业开始更加注重采用轻质、运输费用更低的铝材。共和钢铁公司正如日中天、财源滚滚，它应该抓住这个机会进军铝材加工市场。那时的共和钢铁公司也有充裕的现金流，完全可以收购一家铝业公司。但事实并非如此，共和钢铁公司的领导层顽固不化，根本不愿意放弃铁罐生产，甚至还说铝这种金属“不结实”，并利用自己的能量试图阻止铝罐在市场上流行起来。最后的结果是公司失去了一切，庞大的共和钢铁公司帝国轰然倒塌。

要想了解有些固执己见者到底有多不开明，我们不妨回顾一下在电视业发展的初期，好莱坞对它冷嘲热讽的态度。当我在奥马哈担任Wow-TV电视台主持人的时候，那些富有的好莱坞影业大佬是怎样看待电视这种新生事物的呢？他们的态度非常傲慢，当时流传的一个笑话说：“杂耍剧已经退出了历史舞台，电视台就把它放进了电视匣子。”

当时的主要电影公司根本不想和这种傻兮兮的业务沾边——就让已经过气的喜剧演员米尔顿·伯利去电视节目上表演吧。电影公司的老板们认为，和过去一样，宽银幕电影依旧代表着未来的发展方向。好莱坞的大腕们不断拿电视业及其从业人员开涮，当美国联邦通信委员会主席牛顿·米诺说电视业还是“一片巨大的未开垦处女地”时，好莱坞窃笑不已。他们还处处给电视业设限，希望它有朝一日会早点消失。而且，当时除了美国人以外，在别的国家并没有多少人喜欢电视。

到最后，好莱坞的主要电影公司也不得不拥抱电视这种新事物，但它们最初的固执态度在“电影人”和“电视人”之间造成了不必要的矛盾，有时候这种矛盾甚至出现在同一家公司内部，更别提使这些公司丧失了多少潜在的机会。本来好莱坞的主要电影公司可以成为电视业发展的主要推动力量，但是它们最多只是一些旁观者，甚至成了电视业发展的最大绊脚石。

第二诫 思维僵化，我行我素（8）

整个航空业也曾经染上过顽固不化的臭脾气。

在20世纪30年代和40年代，最让人感叹现代交通发达程度的莫过于飞机了，泛着银光的飞机在几个小时内就可以把乘客从美国东海岸送到西海岸。这不仅是一种新型的交通方式，而且很快，它也催生了创新的营销方式。泛美航空公司总裁胡安·特里普推出了经济舱客票。这样一来，乘飞机旅行就不再是珠光宝气的电影明星和呼风唤雨的华尔街大亨们的专利了，全民乘飞机旅行的时代已经到来了。

尽管航空公司在起步时干得风风火火，但是接下来几年，它们的活力就衰退了。尽管客机本身变得越来越大，速度越来越快，但是航空业运营的创新步伐慢得就像蜗牛爬一般。由于几十年来都受到政府对航空业经营严格管制的保护，这些航空公司的老板都忘了怎样成为富有企业家精神的商人了。尽管公司的损失日益严重，但是他们在经

营策略上依旧不知变通。他们屡屡犯错，一再重蹈覆辙，最终陷于破产的境地，还一次次道貌岸然地向投资者许诺会改善管理并提高效率。事实上，航空业界的一些人把经营亏损和破产归咎于航空业放松经营管制。诚然，航空业是一个复杂的行业，公众和私营部门的利益都在这里交汇。而在我看来，航空业管理层所做的唯一的努力就是力图让员工同意减薪的决定（我的经验告诉我，如果没有其他更好的战略改革方案，那么最简单，同时颠扑不破的道理就是，你不能通过削减成本保证你的盈利能力）。

就在这时，一位富有创新精神的商界奇才横空出世了，他就是美国西南航空公司的联合创始人赫布·凯莱赫。西南航空和当时其他航空公司只有一个相同点，那就是用飞机运送旅客。除此以外，赫布·凯莱赫几乎改写了一切。整个西南航空公司采用的是清一色的波音737型飞机，这样一来，公司就能够在飞机上提供标准化、程序化的服务了。他改变了机舱过道和座位的布置格局。他改变了定价模式，努力争取不同类型的客户。结果如何？西南航空公司在一些投资者已经放弃了希望的航空业赚到了利润（它是否能继续书写这份辉煌还有待观察，因为在写这一章的时候，西南航空和其他航空公司正在应对不断上涨的燃料价格，也正在为此而采取削减成本的措施）。

如果你想要自找失败的话，那就固执己见吧。不过，我想说明这样一点：灵活变通本身并不是一种美德。它也不是那些畏畏缩缩者的盾牌，好让他们扯皮推诿而不做决断。灵活变通和适应能力是领导力的重要组成部分，是超越简单的管理能力、运作能力和技术能力之外的一种才能。我相信灵活变通的人具有习惯性审时度势和思考的能力，一旦环境改变，他们就会迅速地适应新环境。实际上，它是达尔文适者生存理论的核心理念。做人要灵活变通，适应环境。

“从来不知变通的人就像静止不动的河水，会让头脑生锈的。”

——威廉·布莱克①需要指出，有些组织在几代人的领导下都一直拒绝改变。我记得著名艺人宾·克罗斯比在和可口可乐公司合作时同我聊过。他可谓当时最走红和成功的明星之一，他也拥有美汁源（Minute Maid）公司的股份。当可口可乐公司收购了美汁源之后，我们说服宾·克罗斯比在20世纪60年代晚期给我们拍摄了一些广告片。因为罗伯特·伍德拉夫和著名的奥古斯塔国家高尔夫球俱乐部渊源颇深，

作为一个高尔夫球迷的宾·克罗斯比问我们能不能帮个忙让俱乐部吸纳他成为会员。

奥古斯塔国家高尔夫球俱乐部的大老板给伍德拉夫先生的回复是："我们可不接纳什么演艺明星。"

商界可承受不起如此顽固不化的态度，实际上，连最固执的商界大亨也绝不会让外人觉得他们一意孤行。他们至少会在嘴上对革新啧啧称好，发表一通他们愿意拥抱变革的陈词滥调。但实际上，他们往往会安于现状。为什么呢？因为任何形式的改变都是很不容易的。你不妨反观自身，如果让你搬到另一座陌生的城镇去生活，那种痛苦也是刻骨铭心的。

在下一章的第三诫中，我将向你介绍造成自以为是的更重要原因，那就是故步自封，它也成了自以为是的同义词。

第三诫 把自己完全孤立封闭起来（1）

自我陶醉是如此让人心动，人们也很容易陷入这种状态。作为一个公司高管，你无须付出多少努力就能营造出一种虚幻景象。不妨从办公室的环境开始，给自己打造出一种自我膨胀的虚幻感。要想远离纷扰，就选取一个和员工隔得远远的办公室，最好在高管办公楼层最尽头处挑选一间办公室，然后把厚厚的门关上。

曾经有人告诉我说，有一位光彩夺目的首席执行官在公司总部给自己建起了一座"泰姬陵"。尽管其他高管也在同一层办公，但是这一层的一大块角落都是为他特意打造的。他的大套间外面安有厚厚的玻璃门，进了玻璃门是他的秘书台，穿过秘书桌，再推开一扇木门，你才能进入这位首席执行官的办公室。进入这间办公室仿佛置身于异国他乡，里面摆放着各式奇异的巴西艺术品，播放着柔和的新音乐，还点着各色的香烛，一排电视屏幕让你觉得相当气派。你不妨假设一下，如果有一位中层经理要来他的办公室禀报一个坏消息，看到在这座宫殿里优哉游哉的首席执行官，那这位中层经理的心理压力该有多大啊！光是看上一眼这奢靡的摆设，十有*他就吓得不敢开口了。

人一旦陷入自我营造的海市蜃楼，那么他就不愿意"下楼"了，而只是愿意去别人的海市蜃楼里坐一坐。这些人不会自己接电话，什么时候都要别人替他们听电话；他们不会去留心复印机到底放在哪儿

了；他们也不会在总部的办公室里走一走，和员工交谈一番了。我有在不同楼层到处走走，和员工聊天的习惯，我会做个自我介绍，问问他们工作进展如何，在做些什么以及怎样才能够做得更好。

如果你想故步自封的话，那你根本没有必要费力去做这些事，你会觉得这完全是在浪费时间。员工会告诉你一些日常业务中鸡毛蒜皮的小事，这些惹你生厌的琐事你还是不知道为宜。还有员工的名字——你不用绞尽脑汁地去记住员工的名字了，他们有一天可能会辞职的，这样你的心血就白费了。我曾经读到过一位性格乖戾的英国贵妇人的故事，她根本不屑于去记住自己仆人的名字。尽管家里的管家已经换过好几个人了，但她对每个管家都只叫“管家”。同样，她管女仆也叫“女仆”，称呼园丁为“园丁”。让她来当一个故步自封的首席执行官是再合适不过了。

不幸的是，尽管有些人想要故步自封，但是历史上最成功的商业精英都有着和他们完全迥异的禀赋。很多传奇的商业精英的一个共同特性就是他们能和各个层级的员工打成一片。在20世纪60~70年代创立了赛斯纳飞机公司（Cessna Aircraft Co.）的德韦恩·*就因此享有盛誉。当他走过位于威奇托的工厂流水线时，他不仅能报出3 000多名员工的名字，而且还知道他们的一些家事。对员工的情况做到这般如数家珍在如今的跨国企业中是很难了，但是在一个大型公司的总部做到这一点还是可以实现的目标。不过，如果你就想让自己高高在上的话，那么就别理会这种劳神费力的事了。

第三诫 把自己完全孤立封闭起来（2）

如果你还想更加脱离员工的话，你不妨雇一个“御用”大厨，天天顿顿都给你做想吃的美味佳肴。

你可以每天中午都只和几个亲密的下属在高管专用餐厅吃饭。有一个趾高气扬的首席执行官真的还就照搬我上面的建议了。每天中午，他都在总部的专用餐厅和其他几位高管吃饭。楼下办公室里普通员工和投资者的埋怨根本不会影响他用餐的雅兴。可能是因为这位首席执行官的功劳吧，公司的营业额上升了，但是他的管理风格给公司带来了长久的危害，他让管理层同员工、客户和投资者疏远了。即便天天和他共进午餐的高管坚信这位首席执行官的愿景，简单的逻辑告诉我们，光靠这几个人是干不成大事业的。

专横傲慢的态度并不能提高工作效率。一个公司的领导人怎样和员工打交道是很重要的。如果高高在上的话，领导者就会和员工疏远，容易招人非议，说不定过了一段时间之后员工还会反叛。但是，如果你想失败的话，专横肯定能帮你实现这一目标。

如果你想把你和员工之间的距离拉得更远，那么不妨雇用一群顾问和员工守候在你左右，他们的工作就是对你阿谀奉承。

接受任何现实都不是一件容易的事，因为你必须认真聆听好几层经理人的意见，每个经理人都可能会发表自己的意见，想想都会让你头大，还是算了吧。不用费力去做市场调研了，不用费力到员工大厅去走走看看了。你看到的所有消息最好都是几个心腹给你准备好的简要提纲，那样看起来才比较省力。这些心腹会告诉你哪些消息你应该注意，而那些不用费心的消息他们已经替你过滤掉了。即便你从镜子里发现自己也不是完美的，太太也总是很讨厌地提醒你是个凡人免不了一死，但这能证明你愿意听公司里的人这么评价你吗？肯定不会的。还是和公司里的人离得远点吧。

你周围那帮胆小怕事的董事们就能让你更好地体会到高高在上的感觉，还有可能让你拿到越来越高的天价薪酬。即使公司在聘用独立董事方面还有更严格的规定，但不管他们是什么人，都很容易想要对你感恩戴德。有了这帮胆小如鼠的董事，再加上和股东关系疏远，那么你就根本不用担心拿不到天价薪酬了。不过有一点你还是要小心的，股东和各个政府部门对那些拿着高薪的公司高管审查越来越严，他们是把高管的薪酬和表现挂钩的。天哪！不过所谓的审查也只不过是没用的橡皮图章罢了。即便你犯下了严重的错误，你也不会因此而受到严厉的惩罚。事实上，你从事工作的第一项重要任务就是，不管公司是否遭受损失，先要确保自己拿到足额的报酬。让所有想批评你的人都滚一边去吧。

“明知忠言逆耳，但却愿意听的人真是少之又少。”

第三诫 把自己完全孤立封闭起来（3）

——迪克·卡维特“不要去感念那些表扬你言行的人，而要去怀念那些批评你错误的诤友。”

——苏格拉底你不妨在办公室门口贴上一则告示：不要让你的老板生气，不要让我听坏消息。

阿道夫·希特勒就有这方面的癖好。他的秘书马丁·博尔曼马上就学会了适应这位暴君的脾气，从来都报喜不报忧。事实上，在任何组织里我们都可以找到一些“好消息”，如果汇报好消息就能进入高管专用餐厅吃午餐，那么肯定会有人兴冲冲地跑来向你汇报。而在另一方面，经验告诉我，有点偏执狂未必不是好事——确保坏消息能很快被告知公司高层，那么公司就可以及时采取措施避免灾难的发生。

查尔斯·凯特林是通用汽车最辉煌年代的舵手，他经常说：“除了坏消息之外，什么也别告诉我，好消息会削弱我的斗志。”我觉得自己没法做得像他那么极端，但是有一个事实是再简单不过的：一个组织的进步来自于通过努力解决问题，因此你首先要知道问题是什么，才能真正洞悉解决问题的办法。

在这方面你自己必须加倍努力。

当我去可口可乐公司在其他国家的分部考察时，当地的经理愿意在机场接机，然后带我去看三四家可口可乐生意做得最好的客户。但是，我想了解的是为什么有些店铺没有成为我们的客户，有时候我会突然让司机停车，然后下车去某家店铺里看个究竟。我也喜欢坐下来和员工们促膝长谈，我会跟他们说：“这些是我的想法，你们有什么想法？”我经常能听到员工们的真心话，因为我经常会发现多位员工表达出同样的关切。

在“二战”期间，温斯顿·丘吉尔专门设立了一个办公室，它的唯一职责就是向他报告坏消息，这一点值得我们深思。不管消息有多么糟糕，丘吉尔都想一五一十地了解真相。希特勒则刚好与此相反，他原以为德军一直在战场中处于上风，当他知道局面不利时已经为时过晚了。如果你想成为一个高效能的领导者，那么你就要学会拨云见日，并且不要染上很多高管都有的高高在上的臭毛病。

“从办公桌上看世界的角度是非常危险的。”

——约翰·勒·卡雷创造一种恐怖的气氛其实非常容易，不管你意识到没有，每座拥有聘用和解聘权力的办公大楼都有这种潜在的气氛。我还记得多年前在巴特纳特食品公司工作时，我负责一份管理工作，手下有几个销售员。这些销售员定期会来我办公室汇报工作并讨论当地的销售情况，但有位销售员是个特例。尽管他是业绩最好的销售员

之一，但是他从不来奥马哈见我。他总能找到各种各样的借口：病了，客户临时想见他，他的车突然抛锚了，或者其他事情。

一个偶然的机会，我得知尽管他表现很出色，但是他很怕我。来到总部并乘电梯到我办公室的这一过程就足以令他不寒而栗。我换了一种方式，主动去找他，接他来奥马哈的公司总部。我想让他知道，其实对我和公司总部都没有什么好怕的。他最后的职业发展非常成功。

第三诫 把自己完全孤立封闭起来（4）

能够催人奋进和让人感到恐惧的公司文化是截然不同的。要想打造一个良好的工作环境并非易事，但是这将让你受益匪浅。在《财富》杂志的榜单上，多年进入100家美国最优雇主之列的公司往往给股东带来的回报也最多，这可并不是简单的巧合。

与此相反，要想营造一种恐怖的工作环境，那是再简单不过了，因为它很容易做到，所以我猜很多高管也觉得有吸引力。营造这种环境，你根本无须努力去理解任何人、任何事，你只需要大声咆哮、怒气冲天就行了。你只要在众人面前把那些犯错的人骂得抬不起头来就行了。把他们羞辱得无地自容才罢休。说话做事能有多粗鲁就多粗鲁吧！表现得就像一个两岁的孩子一样吧！让人感到心痛的是，有很多经理人真是这么干的。有些经理甚至还以对下属严加苛责为荣，以对自己的帮手恶语相迎为荣。在我看来，他们这些人其实都不够富有“创造力”，他们也没法给自己的行为一个合理的解释，不论他们是著名时尚杂志的资深编辑、电影导演，或是业界炙手可热的新派艺术家，都概莫能外。糟糕的行为就是糟糕的行为，不要为此寻找什么借口。我们都会记得自己受到不公正待遇时大发雷霆的样子，但发脾气会让我们自降身价。我不否认，借用这种激进的方法，有时候你能够获得短期的成功或是名誉。但这又能怎样？

在20世纪90年代早期，各类媒体对于企业转型专家阿尔·邓拉普可谓是盛赞如潮。有人把他称做“链锯阿尔”，也有人把他叫做“裁员大王”。他每接手一个新的企业，就会大规模裁员，把公司的支出精简到无法再省的程度。《商业周刊》把他誉为美国最杰出的首席执行官，很多采访公司新闻的记者也相信这一判断。然而，没过多久，1998

年，他就把一家原本经营不错的企业——太阳公司（Sunbeam）给整垮了。

如果你想要凌驾于所有人之上，那么凡事首先替自己考虑就行了。如果有功的话，你就把所有功劳都抢过来。如果要承担责任的话，那么你就躲得远远的。当公众关注公司的成功表现时，你就迫不及待地跳到摄像机镜头前，把曾经帮助过你的雇员、同事和其他人都撇到一旁。在你把所有的风头都出尽之后，心里难免又会涌起一阵负疚感，这个好办，你可以给工作最卖命的员工送棵圣诞树或是一只火鸡。一个刻有员工名字和你的签名以及“谢谢你”字样的水晶镇纸也是不错的选择，它能让员工好好感动一番。这样一来，你也就还掉心债了。

爱出风头并不代表你一定会摔跟头，但它会让你有一种高高在上的感觉，它会阻碍你成就一番大事业。

在我认识和共事过的精英中，我发现他们都有功成而不居的美德，他们会刻意远离摄像机镜头。如果你认真读读巴菲特致股东的信，你每读一两段就会发现，他把很多功劳都归到别人身上。无独有偶，在媒体给予公司正面报道时，投资银行家赫伯特·艾伦也喜欢让公司里的其他人成为新闻主角。只有当公司出现危机或是表现不尽如人意时，这两个投资大师才会露面，义无反顾地承担起责任。

第三诫 把自己完全孤立封闭起来（5）

不管你从事什么行业，如果想要高高在上的话，那么就只找那些和你观点相同的人说话，他们最好还是和你志同道合的首席执行官。在公司大会、董事会议、俱乐部活动或是朋友聚会上，只找那些对你胃口的人去聊天。你只会听和你一样的阔佬去发表观点，谈政治或是工人的工资。对于我而言，自己总是想努力扩大交际圈，这说起来容易，做起来并不简单。

如果你在自己的办公室门口贴上“闲人免进”的牌子，那些持反对意见者很快就会离你远去。这也是我喜欢约翰·伍顿的原因，他是加利福尼亚大学洛杉矶分校篮球队的教练。他是一个意志坚定的人，也是一个胜利者。在他执教的16年间，他每年都带领加利福尼亚大学洛杉矶分校校队转战联赛，但就是没能拿下一次总冠军。1963年，约翰·伍顿身边很有想法的助理教练杰里·诺曼开始质疑约翰·伍顿所有的训练方

法。在一般人看来，挑起变革的做法不啻异类，但是杰里·诺曼说服约翰·伍顿采用了新的技战术。让人感到欣喜的是，加利福尼亚大学洛杉矶分校赢得了1964年全美大学生篮球联赛的冠军，而且在接下来的11个赛季中又一举夺得了9个冠军头衔。约翰·伍顿后来评价说："不论你从事什么职业，在你的周围一定要有能提出反对意见的聪明人。"

这也是我相信一个成员相辅相成的管理团队重要性的原因。如果管理团队的领导能够优势互补（例如在伯克希尔·哈撒韦公司中沃伦·巴菲特和查理·芒格的黄金组合，在大都会公司中汤姆·墨菲和丹·伯克的强强联手，以及在迪士尼公司中弗兰克·威尔斯和迈克尔·艾斯纳的珠联璧合），那么整个团队就能取长补短、相得益彰。但在某家公司内是一言堂的情况下，你可要当心了，因为一把手的风格就决定了整个公司的状态，如果一把手有致命缺陷的话，那么这个公司的厄运也就不远了。

对于那种众星捧月型的组织，你一定要提高警惕。

能在可口可乐公司工作，我感到很幸运，因为有几位高管会直言不讳地告诉我做错了，有时候还会把话说得很难听！我还有几个意志坚定的秘书。他们很有勇气，有时候会把我让他们寄出去的信退还给我，脸上还挂着甜甜的微笑，以及我所在高中校报编辑枪毙别人文章时常有的表情，对我说："你确定要这么写吗？"十有*我都会重新考虑措辞。和电子邮件相比，这就是写信的优势所在，在写完信之后你还有时间去思考。

不要以为世上所有人的生活状态和你都一样。休伯特·汉弗莱①说过，每位议员和政府的高级官员每周至少应该体验一次公共交通系统，这样就会知道普通百姓的生活状态。这一建议对于公司高管也是非常奏效的，这让人不禁想起了一句俗语："在公司里我或许是首席执行官，但是在家里，我也得倒垃圾。"

美国有几位老前辈曾经跟我讲起在新英格兰地区的一位可口可乐灌装商，他祖上两代都是灌装商，而且出身于贵族家庭。这位贵族或许从来都没有进过自己的工厂，也许几年都没有喝过一口可乐。即便如此，他觉得自己还是很睿智，对公司周日下午在电台中做广告的做法提出了质疑："周日下午哪有什么人听广播呀？大家都在打马球。"真是荒诞至极的高高在上！这就是凡事都从自己的主观意愿出发，和

自己的客户、雇员和股东完全脱节。而且最关键的是你自己还不知情。

如果你犯了第三诫而且趾高气扬的话，你对自己公司里你不了解的情况永远也不会多了解一丁点，但却对自己脑子里想的东西盲目自信。如果高高在上的坏脾气发展到极致的话，你就会觉得自己是圣人，从不会犯错。像亨利·福特，斯韦尔·埃弗里以及施乐、IBM等业界巨头的经理人们，不仅相信自己是正确的，而且刚愎自用地以为任凭时光流转，他们也永远不会犯错。当来自公司总部的“圣谕”宣告，“我们不会犯错，我们无所不知”，那你就要当心了，因为公司的领导层正昂首挺胸地向第四诫的泥沼迈进。

第四诫 犯了错误，拒不承认，目空一切（…

首先，不要承认公司出现了问题，不要承认犯了错误。如果情况不妙的话，能掩盖的就把它掩盖了，最好等到危机全面爆发，再去从外部环境中找原因，把责任推到某只替罪羊身上。顾客总是很烦人，你总是能找到归咎于顾客的理由。

有些公司的年报让我感到可笑，尤其是它们致股东的公开信。尽管一些公司当年表现糟糕，但是董事长总是很老练地指出一个个外部不利因素给自己开罪，包括无法预计的汇率变动以及异常猛烈的飓风冲击。关于公司自己的无能，你肯定也经常会读到不痛不痒的说法：“至于错误嘛，也是有的。”某项事业已经崩溃了，但是负责人却毫无愧疚之情地宣称：“至于错误嘛，也是有的。”言下之意是，肯定“不是我的错”。

这也是为什么当你阅读沃伦·巴菲特传奇性的公司年报时，会觉得酣畅淋漓。如果公司某年的业绩没有超过上一年，或是没有达到预期值，沃伦·巴菲特很快就会坦诚地说：“今年表现不好，这是我的错。”尽管巴菲特在投资史上的杰出业绩堪称无人能敌，但是他从来都不觉得自己是天下无敌的。例如，在巴菲特1996年致股东的信中，在谈及对美国航空公司（US Air）的投资时，他说道：“有一次，一个朋友跟我说：‘你都这么富有了，怎么就不能聪明一点呢？’回顾一下我对美国航空公司糟糕的投资决策后，我觉得这位朋友说得不无道理。”

因为不可一世而酿成大祸方面，可口可乐公司也给人们提供了一个很好的例子。

1999年，比利时的一些孩子出现呕吐、头昏眼花等症状，他们把原因归咎于饮用了可口可乐。几千英里之外公司总部的技术人员做了一些化学分析，他们的分析结果指出可口可乐中并不含有让孩子中毒的成分。这也就是公司的所有努力了。公司面对这样的危机时，还是觉得自己是战无不胜的。

问题是，孩子们觉得自己生病了，孩子的父母也觉得他们病了，医生同样觉得他们病了，但是可口可乐公司的高管却不这么认为。

可口可乐公司的销售额一落千丈，即便如此，公司管理层的反应速度之慢还是让人感到难以忍受。最终，公司采取了在危机发生第一天就应该采取的态度，那就是宣布当地的产品下架。即便如此，可口可乐的领导层还觉得公司并没有做错什么。公众对可口可乐的质疑是毫无疑问的，而且公司又拿不出可以反驳这一质疑声音的事实。可口可乐公司行动迟缓，负面影响也变得越来越大。最后，这起负面事件导致可口可乐公司大规模召回产品，这在公司创业120年来的历史上是从来没有过的。这让公司损失巨大，公司也花了好几个月的时间努力修复形象。品牌和名誉是无价之宝，就像一句谚语所说的那样：“信誉胜千金。”

第四诫 犯了错误，拒不承认，目空一切（…

施利茨（Schlitz）啤酒一直都是美国酿酒业中的名牌。不知美国人还有没有印象，在1975年，施利茨是美国第二大啤酒品牌，仅次于百威啤酒，而且公司雄心勃勃地想要坐上业界的头把交椅。施利茨公司的管理层觉得自己的营销理念要比传统的安海斯–布希（Anheuser-Busch）①更加先进，因此扬扬自得。施利茨公司觉得自己比竞争对手的“市场调研”更加深入广泛，自己比对手更加聪明。施利茨公司认为自己的经营方法是战无不胜的，并且认为如果自己能够改变传统、减少原料的成本，那么就能赢得更大的先机。在一段时期内，这确实不失为一个好办法。

在一段时间内，一切还都算运转顺利。

不过，施利茨公司一直都在对酿酒的程序进行简化处理。为了节省酿酒时间，公司引入了一些人造化学成分。这样一来，酿酒的速度

虽然加快了，但却影响了啤酒的品质。

如果连最常见产品的品质都没有保障的话，那么一切都免谈了。施利茨偷工减料的做法引起了消费者的反感。喝啤酒的人往往都钟情于某个牌子，施利茨公司的很多老客户开始转而喝其他啤酒了。就这样，施利茨公司的地位一落千丈，原先它还是美国啤酒业的巨头，到了20世纪80年代中期，它退化到仅仅是生产“让密尔沃基市引以为荣的啤酒”而已。施利茨公司不仅知名度大大下降，而且最后只能关门停业了。

我们对一些公司管理层不可一世的态度已经见怪不怪了，这种态度其实造成了很多公司脱离现实并错失很多机遇。

在1965年出版的《任何速度都不安全》（Unsafe at Any Speed）一书中，作者拉尔夫·纳德批评了整个汽车行业存在的质量问题，其中有一章是非常出名的，它点名批评了雪佛兰的新型后轮驱动考威尔车。在这次事件出现以后，通用汽车公司并没有选择同纳德和其他批评人士见面，更没有同汽车行业的其他人共同努力提高后轮驱动车的安全性。通用公司对这些批评采取了否认态度，而且雇用了私家侦探跟踪纳德，最后这些私家侦探还因为侵扰纳德而受到指控。为此，通用汽车公司白白耗费了大量的时间和金钱，同时还损失了宝贵的声誉。通用汽车的管理层丧失了一个展示自己关注公众安全的大好时机。公司采取桀骜不驯的态度，觉得自己永远都不会犯错，结果在公众心中造成了难以估量的损失。

在本书前面几章，我说过自己很幸运，身旁有一些能够直谏忠言的朋友，有时候我会认为自己的决策是万无一失的，他们却会告诉我这种刚愎自用的想法可能会让我栽跟头。其中有一个对我警示颇深的例子发生在1989年柏林墙倒塌之后。

如果你也想栽跟头的话，那就跟我学吧。

当时我们正和德国业务部的负责人以及可口可乐负责全球业务的克劳斯·哈利开会。我们正在按惯例回顾我们的年度商业计划，德国的管理团队提出了一个商业计划，希望公司在东德投资大约5亿美元，甚至更多的资金，这个计划让正在汇总下一年度投资计划的我感到资金吃紧，因此当时我的态度就很强硬。实际上我断然拒绝了这个计划。

会后，克劳斯·哈利找到了我，告诉我说德国业务部的负责人想要辞职。

我感到非常震惊。为什么？

克劳斯·哈利回答说："你其实没有听明白他的意思，大部分投资都将由东德的灌装商来承担。你根本不知道东德的市场潜力，因为你还没到过那里。你二话不说就否定了这么好的投资计划。"

克劳斯·哈利继续说："至少你应该和他们再谈一次，不过我希望你在这个投资计划上更主动一些。你跟我一起去东德看看吧，你用自己的眼睛去观察一下那里的情况，然后再做决定也不迟。"

我们去了东德，我在那里转了很多地方，在那里我发现遍地都是商机。我的想法也发生了很大的转变。我把大家又召集了起来，先向他们道歉，因为我原先的思路过于狭隘、过于固执。我们当即就拍板决定在东德买下几家工厂。

几个月之后，在瑞士举行的达沃斯经济论坛上，我宣布可口可乐公司决定在包括东德在内的东欧地区投资10亿美元。这一举措成为公司当年全球化经营中的一个关键环节，也成为西方公司对东欧投资中的亮丽一笔。可口可乐公司除了在灌装、配送、卡车和售货机方面进行设备上的投资以外，也像在其他国家和地区扮演的角色一样，拉动了瓶罐、纸箱、货板、印刷等很多相关产业的发展。

可口可乐公司在东德和其他东欧国家的成功经历再次向我们证明，一个公司高管待在总部舒服的办公室里，对某个商业计划粗粗地浏览一眼，是很难对某一个国家或某个行业的发展前景拿捏到位的。

当内维尔·艾斯戴尔在2004年重返可口可乐公司首席执行官岗位后，每做一个重大决定之前，他都会花上几个月时间在世界各地进行调研，深入分公司，同员工和客户促膝而谈。这个简单的道理其实无须我一再强调，深入调查肯定会有回报的，花些时间和下属面对面地交谈而不是听秘书的汇报也肯定会有回报的。

如果你连当地到底发生了什么、市场前景如何、在各地做生意要注意哪些环节都不清楚的话，挖掘市场机遇岂非天方夜谭？你最好的信息来源就是自己在分部的员工和地方团队。从公司总部以命令的方式往下一刀切的政策或战略注定是要失败的。如果你想提高自己失败概率的话，那你尽可以否认自己判断并非百分之百准确这一事实，尽

可以狂傲地以为别人什么都不懂。你也尽可以把*官奥利弗·温德尔·霍姆斯说的至理名言——“确信并非确定的验证”当成耳旁风。

因此，如果你想栽跟头的话，那就当个爱摆谱的狂傲型领导吧。

如果你想跌得更惨的话，那么第五诫肯定对你的胃口。